Voluntary Sector Initiative

A Code of Good Practice on Funding

October 2002

Voluntary Sector

Canada

National Library of Canada cataloguing in publication data

Voluntary Sector Initiative (Canada)

A Code of Good Practice on Funding : Building on An Accord Between the Government of Canada and the Voluntary Sector

Text in English and French on inverted pages.
Title on added t.p. : Code de bonnes pratiques de financement.
Issued also on the Internet, in braille and in large print.
ISBN 0-662-66873-1
Cat. No. CP22-66/2002

1. Voluntarism – Canada – Finance.
2. Nonprofit organizations – Canada – Finance.
3. Charities – Canada – Finance.
4. Voluntarism – Government policy – Canada.
5. Nonprofit organizations – Government policy – Canada.
6. Charities – Government policy – Canada.

I. Canada. Privy Council Office.
II. Title.
III. Title : Building on An Accord Between the Government of Canada and the Voluntary Sector.

HV105.V66 2002 361.3'7'0971 C2002-980239-3E

103-01016/

Voluntary Sector Initiative

A Code of Good Practice on Funding

Building on *An Accord Between the Government of Canada and the Voluntary Sector*

October 2002

Developed by the Joint Accord Table of the Voluntary Sector Initiative

For more information please visit the Voluntary Sector Initiative Web site:
www.vsi-isbc.ca

Une version française de ce document est aussi disponible

Additional copies of this document can be obtained by calling:

Toll-free Number: 1 800 O-Canada
(1 800 622-6232)
TTY/TDD: 1 800 465-7735

or by downloading them in a variety of formats from
the above-noted web site.

Table of Contents

1. Why a Code? 2

1.1 Link to the Accord 2

1.2 Purpose of the Code 2

1.3 Scope and Application of the Code 4

2. Principles Underpinning the Code 5

3. Voluntary Sector Financing 7

4. Government of Canada Support of the Voluntary Sector ... 8

4.1 Purposes/Activities for Which Direct Funding is Provided 8

4.2 Direct Funding Mechanisms 9

4.3 Other Government of Canada Support of the Voluntary Sector 9

5. Good Funding Practices: The Code in Action 11

5.1 Voluntary Sector Responsibilities for Funding Practices 11

5.2 Government of Canada Responsibilities for Funding Practices 13

5.3 Joint Responsibilities for Funding Practices 16

6. Moving the Code Forward 17

Appendices

Appendix 1: Description of the Voluntary Sector 18

Appendix 2: Contributions of the Voluntary Sector 19

Appendix 3: Contributions of the Government of Canada 20

Appendix 4: Voluntary Sector Purposes/Activities Funded by the Government of Canada 21

Appendix 5: Types of Direct Funding Mechanisms 23

Appendix 6: Strategic Investment Approach 24

1. Why a Code?

Signed in December 2001, *An Accord Between the Government of Canada and the Voluntary Sector* describes the key elements of a strengthened relationship between the two sectors. It sets out common values, principles and commitments that will shape the sectors' future practices as they work together for the benefit of all Canadians.

This Code of Good Practice on Funding fulfils the Accord's commitment to take measures to put its provisions into action. As such, the Code is a tool for identifying practices related to the funding aspect of the sectors' relationship. By using these good practices, both sectors are committed to building that relationship, thereby strengthening their ability to better serve Canadians.

1.1 Link to the Accord

This Code of Good Practice on Funding has been developed in accordance with the provision in the Accord stipulating that the Government of Canada and the voluntary sector will develop, in a timely fashion: *codes or standards of good practice to help guide interactions between government departments and voluntary sector organizations on aspects of the relationship such as policy dialogue, funding, and other issues as identified.*

As summarized below, the Accord also contains specific references to the issue of funding:

- *Recognize and consider the implications of its legislation, regulations, policies and programs on voluntary sector organizations including the importance of funding policies and practices for the further development of the relationship and the strengthening of the voluntary sector's capacity;* (Government of Canada Commitments) and
- *Advocacy is inherent to debate and change in a democratic society and ... should not affect any funding relationship that might exist.* (Principles: Independence)

In addition, the Code builds on the values of democracy, active citizenship, equality, diversity, inclusion and social justice, and the principles of independence, interdependence, dialogue, co-operation and collaboration, and accounting to Canadians, which are the basis for the Accord.

1.2 Purpose of the Code

The purpose of this Code is to guide interactions between the Government of Canada and the voluntary sector on funding policies and practices.

The Code is grounded in each sector's recognition of its responsibility to be accountable to Canadians and the importance of sustainable capacity to enable voluntary organizations to serve Canadians.

Voluntary sector organizations have a mandate to identify and respond to community needs by providing programs, services and support to improve people's lives. They provide collective voices and involvement in issues of common concern. As diverse as the Canadian population itself, the voluntary sector includes an estimated 180,000 incorporated non-profit organizations, of which 80,000 are registered charities. These organizations differ enormously in their causes and constituencies, in size and resources, and in the extent to which they are run by volunteers and paid professional staff. They range from

small community-based groups to large national and international organizations. Working independently, voluntary sector organizations determine their own priorities and manage their own affairs.

Voluntary sector organizations carry out important work in many areas, including sports and recreation, arts and culture, health, religion and environmental protection. Through their staff and volunteers, these organizations work daily in communities across Canada, identifying needs and providing effective services to improve people's lives and support the well-being of communities. In addition to its support role, the voluntary sector contributes significantly to the Canadian economy. (See Appendix 1 for a description of the voluntary sector and Appendix 2 for an overview of the sector's contributions.)

The Government of Canada has a mandate to use public funds for programs and services that improve the quality of life of all Canadians (see Appendix 3 for a summary of the federal government's contributions). Almost every aspect of Canadian life is affected in some way by the Government of Canada and, each day, millions of Canadians rely on the essential services it provides. The federal government also plays an important role in developing Canadian and global economies, and in sustaining relations with other countries and multilateral organizations. Moreover, the federal government makes laws and regulations that affect many aspects of Canadians' daily lives.

This Code examines the current funding policies and practices between the Government of Canada and the voluntary sector, and identifies ways to strengthen these arrangements over time. Expanding on prior work by the Treasury Board Secretariat to identify how the Government of Canada's funding policies and practices could be improved to strengthen its relationship with the voluntary sector[1], the Code is also informed by the input of the voluntary sector's Working Group on Financing. The contributions of these bodies provide a strong foundation for the Code.

The Code is a guide to good practice and a practical tool for implementing the principles set out in the Accord. It takes into account the environment in which both the voluntary sector and the Government of Canada work, as well as the values and other important considerations that affect the funding aspect of their relationship. In the longer term, improved funding policies and practices should achieve the following positive outcomes:

- enhanced ability for each sector to carry out its mandate;
- greater transparency, consistency and understanding between both sectors;
- clear and balanced accountability in the funding process;
- good funding policies and practices that are applied widely; and
- strengthened sustainable capacity of voluntary sector organizations.

[1] As part of the Voluntary Sector Initiative, the Voluntary Sector Project Office (VSPO) in the Treasury Board Secretariat was mandated to identify and propose solutions to impediments in federal funding practices and policies in relation to the voluntary sector, to provide greater consistency across departments and to improve the government's ability to strengthen sector capacity. This work involved extensive consultations with the voluntary sector and across government, and resulted in the Federal Strategy on Funding Practices and Policies, a federal funding framework to improve administrative practices and help federal departments build the capacity of sector partners. A key element of the Strategy is a Guide to Improving Funding Practices Between the Federal Government and the Voluntary Sector, which has now been fully integrated into this jointly developed Code and is superseded by it.

Ultimately, the Code's power to influence and change behaviour will come from its endorsement by both sectors, as well as through continuing discussion between the federal government and the voluntary sector.

1.3 Scope and Application of the Code

This Code, which builds on current funding policies and practices, includes specific recommendations to improve direct funding practices. Consistent with the financial management framework[2] of the Government of Canada, it applies to existing and future funding arrangements between federal government departments and agencies (including their regional organizations) and the voluntary sector organizations they work with at both the national and local levels.

Both sectors are committed to the full application of the Code over time, recognizing that there will be variations in the pace at which this is achieved. Many departments, agencies and voluntary sector organizations are already using many of the practices specified in the Code. Others are at different stages. All share a commitment to be guided by these good practices.

The Code is expected to evolve based on experience with its use. Moreover, it will be subject to regular review at meetings between Ministers and sector representatives, as set out in the Accord.

In addition to direct funding, the federal government also supports the voluntary sector **indirectly** by providing tax relief to individual Canadians and corporations for donations made to registered charities. However, tax treatment of donations as well as levels of funding, and partnership with other sectors and other levels of government fall outside the scope of this Code (see Appendix 3 for more information).

[2] Includes *Financial Administration Act*, and policies on transfer payments, contracting, procurement, evaluation, expenditure management and risk management as well as international trade agreements.

2. *Principles Underpinning the Code*

Building on the Accord, this Code is based on the following shared principles:

The Voluntary Sector's Value

A healthy and active voluntary sector plays an important role in helping the federal government achieve its public policy objectives. By its very nature and particularly because of its connection to communities, the voluntary sector brings a special perspective and considerable value to its activities, including those it undertakes with the Government of Canada.

Strengthened Sustainable Capacity

Sustainable capacity consists of resources, expertise and infrastructure that allow organizations to manage themselves and carry out their mandate over time. Maintaining this capacity is critical for organizations to continue serving their clients, including undertaking work in partnership with federal government departments and agencies.

The Government of Canada and the voluntary sector recognize the importance of sustainable capacity for organizations and how funding policies and practices can affect that capacity. This capacity requires resources and support from a variety of sources, including the federal government.

Co-operation and Collaboration

A close working relationship between the voluntary sector and the Government of Canada will foster the co-operation and collaboration needed to maximize their complementary skills, expertise and experience.

Innovation

The voluntary sector and the Government of Canada encourage and support innovation in communities across the country. The sectors will collaborate to leverage their strengths and expertise, enabling them to explore new and creative ways of responding to community needs. Through its strong connection to community, the voluntary sector is well placed to identify emerging priorities and offer innovative proposals for change. For its part, the federal government can play a role by developing funding practices that encourage innovative policies and programs.

Diversity and Equitable Access

The voluntary sector derives much of its strength from the diversity of its people, organizations and sources of support. Reflecting the face of Canada, the people who work and volunteer in the sector are drawn from a range of backgrounds and offer a wealth of unique abilities and experiences. The Government of Canada and the voluntary sector will work together to ensure that funding policies and practices take account of the specific needs, interests and diversity of the sector, including, for example, groups representing women, visible minorities, persons with disabilities, Aboriginal people, linguistic minorities, sexual orientation, remote, rural and northern communities, and other sectors, so that

such groups do not face even greater challenges in accessing federal government funding and/or programs and services.

As well, policies and practices must respect the provisions of existing legislation, including the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*, the *Canadian Human Rights Act*, the *Employment Equity Act*, the *Official Languages Act*, the *Multiculturalism Act*, the United Nations *Universal Declaration of Human Rights* and other international conventions to which Canada is a signatory. Policies must also respect all amendments, extensions or replacements to these laws and policies.

Accountability

Accountability is the requirement to explain and accept responsibility for carrying out an assigned mandate in light of agreed-upon expectations. The two sectors will fulfil their respective accountabilities as described below:

- Voluntary sector organizations, through their boards of directors, are accountable to multiple constituencies, including funders, donors, clients, members, volunteers, staff, government and the general public. When they accept public funds, as with any other funds, they are accountable for how these funds are used. Accountability requirements differ depending on the type, purpose, duration and amount of funding and should be linked to realistic and measurable outcomes.
- The Government of Canada is accountable to Parliament and the Canadian people for the use of public funds. It is guided by *Results for Canadians* (a management framework for the federal government) and the financial management framework of the Government of Canada. The Office of the Auditor General of Canada also plays an important role in monitoring accountability for the expenditure of public funds.

Transparency and Consistency

More consistent application of funding policies and practices across the Government of Canada and the voluntary sector as a whole will lead, over time, to more harmonized and streamlined processes that will benefit both sectors. Both sectors require clear and timely information on all aspects of funding processes in an open and transparent manner.

Efficiency and Effectiveness

The Government of Canada and the voluntary sector recognize the importance of efficient and effective allocation of funds. Application, reporting and monitoring requirements must also be manageable and realistic.

3. Voluntary Sector Financing

The voluntary sector is a significant economic force in Canada[3]:

- The sector employs 1.3 million people, about 9 percent of the workforce.
- The contribution of this workforce is increased by the 6.5 million volunteers who dedicate more than 1 billion hours each year through the voluntary sector organizations in their communities – the equivalent of 580,000 full-time jobs.
- The voluntary sector generates about $90 billion in annual revenues and has $109 billion in assets.

A strong, resilient voluntary sector draws its support from a variety of sources, including:

- 22 million Canadians who make financial and/or in-kind donations totalling almost $5 billion to help organizations achieve their missions;
- millions of individuals who volunteer their expertise and labour;
- governments, foundations, charitable funding organizations (e.g., United Ways-Centraides) and corporations that provide financial and in-kind resources; and
- funds raised by voluntary sector organizations through service fees, product sales, investment income and other charitable fund-raising activities.

In response to changing government priorities and available funding over the past decade or so, voluntary sector organizations have explored opportunities to further diversify their funding sources.

- **The private sector:** Corporations were encouraged to increase their donations and they did so. Although the private sector plays an important role in voluntary sector funding, it has not been able to offset reduced government funding, which remains the sector's largest source of revenue. Moreover, the private sector provides primarily one-time or short-term funding; this is problematic as voluntary sector organizations require ongoing funding.
- **Individual donors:** Individual donations can be a consistent and significant source of revenue, but most smaller voluntary sector organizations do not have the broad public profile needed to raise significant funds from individuals. In recent years, the government has increased tax assistance for charitable donations (mainly in 1996, 1997 and 2001) resulting in an increase in average donations reported by individuals on tax returns.
- **Foundations, community funds and charitable funding organizations:** Voluntary sector organizations regard these flexible and innovative funding sources as essential elements of their long-term sustainability.
- **Governments:** Federal, provincial, territorial and local governments together provide more than half of the voluntary sector's total annual revenues, with the large majority of funding (more than 85 percent) coming from the provincial and territorial levels of government.

[3] See Appendix 2 for more information on the contributions of the voluntary sector.

4. Government of Canada Support of the Voluntary Sector

Although direct federal funding is not the largest source of public funds to the voluntary sector (provincial, territorial and local government funding are considerably larger), it is nonetheless significant. As discussed in Section 1.3, the Government of Canada's provision of tax relief also has a significant impact on the voluntary sector.[4]

The Government of Canada has a clear interest in ensuring a healthy and active voluntary sector in communities across the country so that they can work together for the well-being of Canadians. Funding policies and practices must encourage this by removing any barriers to an effective working relationship.

4.1 Purposes/Activities for Which Direct Funding is Provided

Federal government departments and agencies make different types of direct funding available to voluntary sector organizations for a range of purposes and activities[5] to ensure that government policy objectives are met in a flexible and appropriate manner. However, not all types of funding are provided by every department and agency. Each federal department and agency determines the type(s) of funding best suited to fulfil its mandate and policy objectives. Departments and agencies are guided by their individual policy and program priorities as well as by the terms and conditions of the specific funding programs they provide. Although most federal government funding is allocated for a one-year period, some departments and agencies also provide funding on a multi-year basis. All funding agreements are subject to the annual appropriation of funds by Parliament.

In considering their mandate, federal departments and agencies may make funding available for various purposes and activities, including:

- program and service delivery;
- strengthened sustainable capacity;
- strategic investment;
- alliances and partnerships;
- policy dialogue;
- advocacy;
- research;
- innovation; and
- capital expenditures.

[4] See Appendix 3 for more information on the contributions of the Government of Canada.

[5] Descriptions of each of these funded purposes/activities can be found in Appendix 4.

4.2 Direct Funding Mechanisms

The federal government provides the vast majority of its direct funding to the voluntary sector through four main types of funding mechanisms[6], in accordance with the Treasury Board of Canada's Policy on Transfer Payments and Contracting Policy:

- contributions;
- grants;
- contracts; and
- other transfer payments.

Of these, most funding is provided through the first two mechanisms (i.e., contributions and grants). Some funding is also provided through contracts for specific professional services. The last mechanism is restricted to special and specifically defined arrangements, for example, transfer payments to other levels of government.

Funding arrangements, including their duration, should reflect the nature and scale of the issue to be addressed. For example, chronic or systemic social issues are not likely to be solved through short-term project funding. Project funding has a place in the overall funding mix for problems that are expected to be solved in the short-term or for time-limited activities. However, many issues (e.g., racism, climate change, HIV/AIDS) are longer term in nature and may require long-term funding commitments, as well as collaboration and partnership activities, to make real progress.

4.3 Other Government of Canada Support of the Voluntary Sector

In addition to providing voluntary sector organizations with direct funding as mentioned above, federal departments and agencies can provide access to other support and resources. Such non-monetary contributions are made at the discretion of individual departments and agencies and may need to be charged against a department's appropriations.

Although awareness of them varies, the types of non-monetary contributions listed below can be found in some federal departments and agencies. As specific circumstances will determine the details of any funding arrangement, departments and agencies may adapt and/or build on these examples. Key determining factors are the availability of resources, and congruence with federal government priorities and the department's or agency's specific strategic aims and policy priorities. Departments and agencies whose current terms and conditions do not permit them to provide these types of support should be aware that they can seek approval to amend those terms and conditions to permit the following activities:

- **In-kind contributions**, such as:
  - access to/use of hard and soft assets (e.g., libraries, meeting space, video teleconferencing equipment and facilities);

[6] The four funding mechanisms are described more fully in Appendix 5.

- recyclable equipment (e.g., office furniture, computer hardware);
- access to training opportunities (e.g., professional development);
- training for voluntary sector organizations on Government of Canada funding practices, mechanisms, processes and outcomes; and
- federal government/voluntary sector personnel interchanges.

- **Differential pricing:**
  - consideration/recognition of many voluntary sector organizations' reduced capacity to pay for participation in conferences or training programs (note: support of this kind can also be provided through direct funding in the budget of an eligible initiative); and
  - access to Government of Canada bulk pricing rates, in the case where a supplier has agreed to extend preferential rates to a voluntary sector organization.

5. *Good Funding Practices:* *The Code in Action*

Building on the principles presented in Section 2 of this Code, the funding practices outlined below identify specific measures to improve the flexibility, responsiveness and consistency of funding arrangements, taking into account the realities of the two sectors. Many of these practices are already in place in some federal departments and agencies and in the voluntary sector. Where appropriate, these practices could be applied more broadly in both sectors. A living document, the Code will evolve as new practices are identified and improved upon. Progress will be achieved when this process of continuous improvement, based on shared principles and supported by ongoing dialogue, becomes common practice.

5.1 Voluntary Sector Responsibilities for Funding Practices

Building on the Code's shared principles, the following good practices by the voluntary sector will help guide interactions between the voluntary sector and the federal government. The voluntary sector commits to:

5.1.1 The Voluntary Sector's Value

- demonstrate and communicate value in the delivery of programs and services;
- inform federal government departments and agencies of areas in which the voluntary sector possesses particular expertise and knowledge; and
- stay informed about federal government policy and program areas that are relevant to their areas of operation.

5.1.2 Strengthened Sustainable Capacity

- invest in organizational and human resource development management;
- develop its funding sources and diversify them to the extent possible;
- demonstrate through the application of equitable and efficient operating policies and practices its readiness to work with government;
- explore with government funders the possibility of using multi-year funding agreements and identify the potential impact of such agreements on organizations' stability and long-term planning processes; and
- identify and include infrastructure-type costs, such as information management and information technology, memberships, facilities, human resources and financial management obligations (e.g., audits), when developing budget estimates.

5.1.3 Co-operation and Collaboration

- acknowledge funding sources, including the Government of Canada, in promotional material;
- use its extensive networks to communicate information and co-ordinate among organizations as appropriate to avoid duplication;

- take steps to stay current with existing government planning tools such as program expenditure priorities and plans, contribute to these as required, and work to improve the effectiveness of the sector's related planning tools and practices; and
- work with government funders to identify ways to make programs more responsive to local needs.

5.1.4 Innovation

- identify innovative funding practices to improve existing program delivery;
- engage with federal departments and agencies in dialogue about innovative funding approaches to address emerging community issues and needs; and
- where appropriate, examine opportunities to share innovative approaches with other voluntary sector organizations and government funders.

5.1.5 Diversity and Equitable Access

- implement policies to ensure equality of opportunity, both in employment practices and service provision; and
- publicize government or other funding policies broadly and share that information across the diverse sector.

5.1.6 Accountability

- ensure sound financial management, including accounting procedures that are in accordance with generally accepted accounting principles;
- provide effective board governance;
- adhere to ethical fund-raising practices;
- ensure that sufficient monitoring, internal management and client and funder accountability systems are in place; and
- ensure that organizations have the level of financial expertise needed to fulfil all their financial management, recording and reporting obligations.

5.1.7 Transparency and Consistency

- ensure openness and transparency of activities and financial records, including management and overhead costs, and volunteer involvement;
- provide essential financial information and notify the federal government of any changes, delays or irregularities related to funding, in a timely manner; and
- co-operate with any external reviews of funding that may be required, including monitoring, evaluation and/or audit.

5.1.8 Efficiency and Effectiveness

- ensure that systems are in place to monitor and evaluate activities against agreed-upon objectives;
- ensure the timeliness of its responses to accountability requirements;
- plan program investments strategically;
- periodically evaluate (in consultation with users) its use of public funds to ensure it meets "value for money" criteria; and
- work with government funders, where appropriate, to develop user-friendly forms and reporting requirements.

5.2 Government of Canada Responsibilities for Funding Practices

Building on the Code's shared principles, these good practices by the Government of Canada will help guide interactions between government departments and agencies and voluntary sector organizations. The Government of Canada commits to:

5.2.1 The Voluntary Sector's Value

- communicate with voluntary sector organizations that may be well qualified to compete for research funding alongside the private sector and universities;
- include as one criterion the "particular value" that voluntary sector organizations bring to specific activities they undertake with the Government of Canada (e.g., access to networks, knowledge of specific issues, expertise in service delivery, ability to promote equality and social inclusion) when considering a funding proposal;
- include a legitimate proportion of the cost of providing this particular value as part of the budget for a funded activity when it is integral to the project's successful implementation; and
- establish opportunities for voluntary sector organizations to access federal contracts through means such as:
  - the creation of standing offer lists of voluntary sector organizations that have been "pre-qualified"; and
  - the development of service registries (i.e., listings of voluntary sector organizations with a particular expertise).

5.2.2 Strengthened Sustainable Capacity

- use multi-year funding agreements and develop and implement mechanisms to facilitate their use, in appropriate circumstances, in order to enhance organizations' stability and capacity for longer-term planning;
- allow a reasonable and flexible transition period when major changes are made to a funded activity already underway;
- use flexible arrangements available to departments and agencies in accordance with the Treasury Board of Canada's Policy on Transfer Payments (e.g., making advance or installment payments to meet program objectives, including the carry-forward of nominal unused advances over year-end, not exceeding expected expenditures for the month of April);
- make payments according to an agreed-upon timetable and consider both the size and nature of the proposed funding and the applicant organization;
- in proposed budgets for programs or projects to be delivered by voluntary sector organizations, include among allowable expenditures infrastructure-type costs (e.g., information management and information technology, memberships, facilities, human resources and financial management obligations (e.g., audits)) that are integral to successfully implementing eligible initiatives;
- manage funds effectively to eliminate problems caused by the distribution of a concentrated amount of funding to organizations at the end of the fiscal year; and

- use the Strategic Investment Approach to strengthen the capacity of voluntary sector organizations to collaborate over the longer term with government on key policy and program goals of mutual interest (see Appendix 6).

5.2.3 Co-operation and Collaboration

- solicit and consider voluntary sector views on better ways to meet new or existing needs through funding programs;
- provide voluntary sector organizations with access to useful planning tools and routinely share information on departmental, agency and government-wide priorities and plans (for policies, programs and research), to facilitate long-term planning in voluntary sector organizations; and
- be flexible in implementing new programs that address broad federal priorities and, where appropriate, tailor these programs to meet local needs.

5.2.4 Innovation

- identify and bring forward emerging issues with respect to funding policies and practices, and use new funding approaches to address community needs;
- recognize the potential of voluntary sector organizations as a source for innovations that could be used to advance departmental or agency or program priorities; and
- recognize the benefit of targeting a portion of new program funding for innovation at the design stage, incorporating appropriate risk assessment, risk management and accountability measures.

5.2.5 Diversity and Equitable Access

- recognize the potential of diverse community organizations (e.g., faith, cultural) to contribute to program development and delivery of services, and demonstrate sensitivity to cultural differences; and
- make an effort to provide equitable access to funded programs for organizations that may face greater challenges in accessing federal funding (e.g., groups representing women, visible minorities, persons with disabilities, Aboriginal people, linguistic minorities, sexual orientation, and remote, rural and northern communities) by:
  - making information available on existing and new funding programs, including application procedures, in a variety of easily accessible formats (e.g., through outreach activities, the press, umbrella and intermediary organizations, voluntary sector networks, directories, newsletters and the Internet, and in formats accessible to persons with disabilities);
  - writing application forms in plain language to increase clarity and reduce complexity; and
  - ensuring that eligibility criteria and funding practices do not create unintended barriers for smaller organizations with limited resources or without a federal "track record".

5.2.6 Accountability

- make application and accountability standards and procedures flexible enough to accommodate a variety of approaches and the limited capacity of smaller organizations, while still ensuring effective protection of, and proper accountability for, public money;
- take into account monitoring procedures already agreed to by a voluntary sector organization's other funders, as well as any quality assurance system introduced by the organization, when discussing the content, quality and format of federal information needs;
- agree on well-defined, measurable results and clear roles and responsibilities; and
- ensure mutual respect for diversity and recognize that different community groups can manage their resources in different ways and still meet the federal government's accountability requirements.

5.2.7 Transparency and Consistency

- develop a harmonized process across the Government of Canada to facilitate the joint funding of projects when several departments or agencies are working collaboratively on the same or several initiatives with a common client;
- ensure a clear understanding and consistent application of the Treasury Board of Canada's funding policies across the federal government (e.g., transfer payments, contracting, risk management) and make them known to the voluntary sector organizations they work with;
- clearly state the objectives of funding programs and their eligibility criteria, and ensure that application forms are understandable and concise;
- use common elements in application and reporting forms across the federal government;
- ensure that all applicants receive precise information concerning the application process and the stages and timing of decision-making;
- establish realistic planning timeframes, service standards for funding, and performance commitments of departments and agencies for providing full information in a timely manner; and
- identify a point of contact for each funding program and include it in the application guide.

5.2.8 Efficiency and Effectiveness

- ensure minimum duplication and maximum ease in application and reporting requirements by requiring only essential information and encouraging the development and use across the Government of Canada of generic, user-friendly forms and software, electronic application and reporting procedures, and one-time-only basic "boiler plate" data, to be updated as required;
- develop less complex and shorter agreements for lower-cost, lower-risk projects that will facilitate the application process;

- use a "risk-based" approach – based on modern financial management principles – to assess and monitor initiatives, ensuring that it is appropriate to the organization's level of funding, size and nature; and
- recognize the cost to voluntary sector organizations of monitoring and evaluation by including support towards such costs when they are identified in the budget submitted for an eligible initiative.

5.3 Joint Responsibilities for Funding Practices

Together, the two sectors can give effect to the Code's shared principles by adopting good practices that will improve their funding relationship. Specifically, they commit to:

- ensure that impact assessments of funding policies and practices on projects and programs take into account the varying circumstances in different regions of the country;
- ensure that accurate and sufficient information is uniformly available to support quality decision-making and reporting on results;
- develop evaluation tools (including third-party evaluations) for measuring longer-term outcomes of funding at the departmental and agency program level (as opposed to the project level);
- establish collaborative processes with clearly delineated roles and responsibilities, and reach decisions about the funding process through collaborative processes;
- exchange information and build awareness to improve mutual understanding;
- outline agreed-upon results/outcomes for financial programs/activities; and
- communicate shared results and successes jointly, wherever possible.

6. *Moving the Code Forward*

The Government of Canada and the voluntary sector are committed to implementing the Code through a two-phase plan. The first phase will involve broad dissemination and communication of the Code as a guide for both sectors on ways to improve the application of direct funding policies and practices. This includes strengthening the sustainable capacity of voluntary sector organizations to better serve Canadians.

In the second phase of the implementation plan, the sectors will work together to apply the Code, for example, through briefings, workshops, seminars, pilot projects and case studies. This phase will also focus on initiatives to monitor and assess the impact of the Code and to increase understanding of how it can be used to improve the funding relationship between the sectors.

The Government of Canada and the voluntary sector are committed to using the Code, to learning and improving the way they work together, and to making positive and lasting behavioural changes. As the Code's guidelines are incorporated into daily use across government departments and agencies, and throughout the voluntary sector, representatives of both sectors will:

- discuss the Code and learn from one another;
- work to adapt their funding policies and practices; and
- propose reforms to make the Code more effective.

Results will flow from the increased use of the array of good practices already in place, including those proposed in this Code, as well as from those that will evolve with time and experience. Understanding in both the Government of Canada and the voluntary sector of their mutual commitment to achieve progress together is key.

In *An Accord Between the Government of Canada and the Voluntary Sector*, both sectors agreed on the need to report to Canadians on the status of their relationship and the results that have been achieved under the Accord. Assessing the Code's use and effectiveness as a tool in meeting the Accord's goals will require periodic review, discussion, analysis, evaluation and reporting. This may result in modifications to the Code and the establishment of new priorities.

Appendix 1

Description of the Voluntary Sector

An *Accord Between the Government of Canada and the Voluntary Sector* describes the voluntary sector as follows:

> *This sector consists of organizations that exist to serve a public benefit, are self-governing, do not distribute any profits to members, and depend to a meaningful degree on volunteers. Membership or involvement in these organizations is not compulsory, and they are independent of, and institutionally distinct from the formal structures of government and the private sector. Although many voluntary sector organizations rely on paid staff to carry out their work, all depend on volunteers, at least on their boards of directors.*
>
> *The voluntary sector is large, consisting of an estimated 180,000 non-profit organizations (of which 80,000 are registered as charities) and hundreds of thousands more volunteer groups that are not incorporated. In 2000, 6.5 million people volunteered their time to a voluntary sector organization and the sector employed a further 1.3 million people. This diverse multitude of organizations ranges from small community-based groups to large, national umbrella organizations and includes such organizations as neighbourhood associations, service clubs, advocacy coalitions, food banks, shelters, transition houses, symphonies and local sports clubs.*

Appendix 2

Contributions of the Voluntary Sector

Voluntary sector organizations do important work in a wide variety of areas, including sports and recreation, arts and culture, health, religion and environmental protection. Through their staff and volunteers, these organizations work in communities across Canada every day, identifying needs and providing effective service and support to improve people's lives. Instrumental in developing and supporting social, cultural, economic and political values in Canadian communities, voluntary sector organizations make a valuable contribution by:

- delivering services;
- advocating on behalf of community causes;
- encouraging self-help;
- facilitating community and economic development in Canada and developing countries;
- promoting awareness and action on environmental issues;
- advancing religious faith and practice; and
- raising funds and providing financial support to other organizations.

The voluntary sector's breadth and diversity are among its principal strengths. Voluntary sector organizations provide channels through which Canadians can make themselves heard on important issues. Many organizations work with the most marginalized members of society, advocating for the needs of those whose voices are too seldom heard. A fundamental part of a democratic, pluralistic and inclusive society, voluntary sector activities reinforce citizenship by encouraging Canadians to participate in and express their views on a diverse range of individual and civic concerns and interests within their communities, whether defined geographically or as communities of common interest.

Through its ability to galvanize Canadians on important issues and act as an early warning system on a broad range of issues (e.g., land mines, racism, family violence, climate change, media concentration, heritage preservation and HIV/AIDS), the voluntary sector can inform and enrich policy debates, identify emerging priorities and offer innovative proposals for change. The voluntary sector's ability to build bridges between communities and cultures helps to promote understanding, awareness, diversity, inclusion and social justice – connecting people locally, regionally, nationally and around the world.

Appendix 3

Contributions of the Government of Canada

Almost every aspect of Canadian life is in some way affected by the Government of Canada. Every day, millions of Canadians rely on essential services provided by the federal government, including, for example:

- national security;
- peacekeeping;
- protection of rights and freedoms;
- environmental protection;
- protection of the health of Canadians;
- maintenance of national parks and treasures;
- communication and technology development; and
- transportation guidelines and services.

The Government of Canada also plays an important role in the development of Canadian and global economies, and sustains relations with other countries and multilateral organizations. As well, the federal government makes laws and regulations that affect many aspects of Canadians' daily lives.

In 1997-98, the federal government made an estimated $2.2 billion in annual **direct** payments to support programs and services delivered by voluntary sector organizations.

The federal government recognizes its role to encourage and stimulate increased giving by Canadian individuals, corporations and foundations (both public and private) through tax relief. In 1997-98, the federal government provided $1.3 billion in **indirect** support to the voluntary sector through personal and corporate tax credits for charitable donations. In addition, tax assistance is provided through the sales tax rebates to charities and the benefits associated with their tax-exempt status.[7]

[7] The source for these statistics on the federal government's direct and indirect support is: *Final Results of Statistical Research into Funding of the Voluntary Sector*, an analysis of the Public Accounts of Canada carried out in 2001 by the Voluntary Sector Project Office of the Treasury Board Secretariat.

Appendix 4

Voluntary Sector Purposes/Activities Funded by the Government of Canada

Program and Service Delivery: Funding may be provided to service delivery organizations that contribute directly to federal departmental and agency objectives. This funding is made available through project and organizational funding.

Strengthened Sustainable Capacity: Longer-term funding may be provided to help strengthen the capacity of voluntary sector organizations to collaborate more effectively with federal departments and agencies on key policy goals.

Departments and agencies also recognize the need to develop capacity over a longer period of time and may provide longer-term funding (i.e., three to five years) if organizations demonstrate specific performance outcomes. In addition to ensuring capacity is available to the federal government, this type of funding:

- enables funded organizations to develop and maintain a body of expertise;
- allows for longer-term planning and increases stability within the voluntary sector;
- takes account of an organization's objectives as well as its need to operate efficiently and effectively; and
- covers a wide range of infrastructure costs such as leadership, financial management, marketing management, organizational and human resource development, information technology and management information systems, research and development, and client and funder accountability systems required for quality service delivery.

Strategic Investment Approach: This is an innovative approach that uses existing funding mechanisms to strengthen the capacity of organizations in order to enhance their ability to work collaboratively with federal government departments and agencies on agreed-upon goals over a specified period of time. This approach was developed under the leadership of the Treasury Board Secretariat in consultation with the voluntary sector (see Appendix 6 for a detailed description of the Approach).

Alliances and Partnerships: Funding may be provided for:

- networking;
- capacity-building at the multi-organization level;
- coalitions;
- associations with other organizations; and
- joint action.

Policy Dialogue: Funding may be provided for:

- identifying emerging policy issues;
- supporting dialogue, discussion, debate and input on policy issues;
- supporting research, consultation and input into policy development and implementation;
- providing resources and support to the wider voluntary sector; and
- contributing to specific policy objectives.

Advocacy: Funding may be provided to promote representative voices on emerging issues that are important to the delivery of departmental and agency mandates, and for advocating for changes in public policy. Advocacy is defined as "the act of speaking or of disseminating information intended to influence individual behaviour or opinion, corporate conduct, or public policy and law."[8]

Research: Funding may be provided for research and development.

Innovation: Funding may be provided for innovative or pilot projects whose outcomes may benefit the sector as a whole or be transferable to other voluntary sector organizations.

Capital Expenditures: Funding may be provided to purchase tangible assets such as equipment. In some exceptional cases, funding may also be provided to purchase land or buildings. Such assets help voluntary sector organizations provide continuous service and have a lifetime beyond the reporting period in which they are acquired.

[8] *Working Together: A Government of Canada/Voluntary Sector Joint Initiative: Report of the Joint Tables*, Voluntary Sector Task Force, Privy Council Office, Government of Canada, August 1999.

Appendix 5

Types of Direct Funding Mechanisms

The four types of direct funding mechanisms are:

- **Contributions:** Conditional transfer payments to an individual or organization for a specified purpose as set out in a contribution agreement. These funds must be accounted for and are audited.
- **Grants:** Transfer payments made to an individual or organization that do not need to be accounted for and are not subject to auditing, but for which eligibility and entitlement can be verified or for which the recipient may need to meet pre-conditions.
- **Contracts:** Agreements between contracting authorities and suppliers to provide goods, perform services and/or carry out work for the federal government for appropriate financial and/or non-financial consideration. Payments go to individuals, firms or organizations that fulfil the terms of the contract.
- **Other Transfer Payments:** Payments based on legislation or an arrangement that normally includes a formula or schedule as one element used to determine the expenditure amount. Once payments are made, however, the recipient may redistribute the funds among the several approved categories of expenditure in the arrangement. Examples are transfers to other levels of government such as equalization payments, and health and social transfer payments.

Appendix 6

Strategic Investment Approach

Context

- As a key element in its Funding Strategy, the Government of Canada is looking to strengthen capacity in the voluntary sector in order to support the sector's ability to collaborate with the federal government over the longer term on key policy and program goals of mutual interest.

Purpose

- The Strategic Investment Approach (SIA) aims to strengthen the capacity of voluntary sector organizations working with departments and agencies on key policy goals to collaborate more effectively, by contributing to building their organizational capacity in selected areas of need.

Approach

- The SIA addresses gaps in specific areas of capacity. Purposes could relate to capacity gaps in governance, community outreach, policy and program development, technical capacity, or financial and program management capability.
- Capacity gaps, timeframes and resources required must be agreed upon between departments/agencies and collaborating voluntary sector organizations.
- The investment must be supported by a strong business case demonstrating why strategic investment is needed, and how it will improve collaboration with government on a major policy or program goal which is key to both the sector and the government. Consequently, the SIA would not be suitable for all funding relationships between the Government of Canada and the voluntary sector.

  The SIA is results-oriented and time specific, i.e., delivering on specific goals in a limited number of areas over a finite time period.

Benefits

- Strategic investment in the capacity of key voluntary sector partners would improve their ability to provide expert advice and deliver programs over the longer term related to government priorities. This would lead to policies and programs and enhanced delivery of services better aligned with the needs and expectations of Canadians.
- SIA would enhance the ability of sector organizations to function effectively and efficiently by:
  - strengthening the structural capacity essential for long-term planning;
  - supporting the ability to expand and consolidate networks across a wide range of sectors;
  - stimulating the creation of a stronger, deeper knowledge base on issues; and
  - promoting opportunities for collaboration and engagement with the government which build on existing strengths.

Departments and agencies and voluntary sector organizations working on common issues would assess the extent to which the capacity of collaborating organizations could be strengthened through investment. Departments and agencies working with their sector partners would develop a business case that establishes:

- **The purpose for which funding is required.** Specific purposes could be related to governance, community outreach, policy and program development, technical capacity or financial and program management capability;
- **The duration of funding.** SIA may be multi-year, depending on the capacity gap identified and the investment needed to address it. The business case should clearly identify the funding timeframe required;
- **The expected results and its evaluation process.** Progress towards achieving expected results must be identified, and an evaluation plan developed to assess actual results against expected outcomes. This reflects the fact that SIA is meant to achieve tangible results within specific timeframes and is not an open-ended commitment to ongoing funding.

Considerations

- **Results-oriented multi-year funding arrangements:**
  Strategic investments would be targeted to meet clearly identified goals, over several years. Progress towards achievement would be identifiable, demonstrating the effective use of the financial resources provided.

- **The Need for a Business Case:**
  A strategy to achieve results is a requirement of the Strategic Investment Approach, to ensure that resulting changes or improvements can be evaluated. The investment must be supported by a strong business case demonstrating why strategic investment is needed, and how it will improve collaboration with government on an issue which is key to both the sector and the government. The business case would have the following elements:
  - a clear statement of the scope and objectives of the investment;
  - a strategy for achieving the objectives;
  - a detailed description of planned requirements;
  - a clear plan for management and monitoring over the life of the investment; and
  - a well-defined evaluation process to assess the investment outcome.

In addition to the strategies departments and agencies may use to implement the Strategic Investment Approach, the Voluntary Sector Project Office, Financial Management Policy Division at Treasury Board Secretariat, is providing implementation support to departments and agencies.

Initiative sur le secteur bénévole et communautaire

Code de bonnes pratiques de Financement

Octobre 200

Secteur bénevole et communautaire

Canada

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (Canada)

Code de bonnes pratiques de financement : pour donner suite à l'Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire

Texte en anglais et en français disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. addit. : A Code of Good Practice on Funding.
Publ. aussi sur l'Internet, en braille et en gros caractères.
ISBN 0-662-66873-1
N° de cat. CP22-66/2002

1. Bénévolat – Canada – Finances.
2. Associations sans but lucratif – Canada – Finances.
3. Oeuvres de bienfaisance – Canada – Finances.
4. Bénévolat – Politique gouvernementale – Canada.
5. Associations sans but lucratif – Politique gouvernementale – Canada.
6. Oeuvres de bienfaisance – Politique gouvernementale – Canada.

I. Canada. Bureau du Conseil privé.
II. Titre.
III. Titre : Pour donner suite à l'Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire.

HV105.V66 2002 361.3'7'0971 C2002-980239-3F

Initiative sur le secteur bénévole et communautaire

Code de bonnes pratiques de Financement

Pour donner suite à l'*Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire*

Octobre 2002

Élaboré par la Table conjointe sur l'Accord de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire

Pour plus de renseignements, visitez le site Web de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire :
www.vsi-isbc.ca

An English version of this document is also available.

Vous pouvez obtenir d'autres exemplaires de ce document en composant les numéros de téléphone suivants :

Numéro sans frais : 1 800 O-Canada
(1 800 622-6232)
Téléscripteur/ATME : 1 800 465-7735;

ou en les téléchargeant sous diverses formes du site Web mentionné ci-dessus.

Table des matières

1. La raison d'être du Code 2

1.1 Liens avec l'Accord 2

1.2 L'objectif du Code 2

1.3 Portée et application du Code 4

2. Les principes à la base du Code 5

3. Le financement du secteur bénévole et communautaire 7

4. Le soutien apporté par le gouvernement du Canada au secteur bénévole et communautaire 9

4.1 Les besoins et les activités pouvant profiter du financement direct 9

4.2 Les mécanismes de financement direct 10

4.3 D'autres apports du gouvernement du Canada au secteur bénévole et communautaire 10

5. L'utilisation du Code : de bonnes pratiques en matière de financement 12

5.1 Les responsabilités du secteur bénévole et communautaire quant aux pratiques de financement 12

5.2 Les responsabilités du gouvernement du Canada quant aux pratiques de financement 14

5.3 Les responsabilités conjointes quant aux pratiques de financement 18

6. L'évolution du Code 19

Annexes

Annexe 1 : Description du secteur bénévole et communautaire 20

Annexe 2 : La contribution du secteur bénévole et communautaire 21

Annexe 3 : Les apports du gouvernement du Canada 22

Annexe 4 : Les besoins et les activités du secteur bénévole et communautaire financés par le gouvernement du Canada 23

Annexe 5 : Les types de mécanismes de financement direct 25

Annexe 6 : L'approche en matière d'investissement stratégique 26

1. La raison d'être du Code

Conclu en décembre 2001, l'*Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire* décrit les principaux éléments d'une relation plus étroite entre les deux secteurs. Il met de l'avant les valeurs, les principes et les engagements communs qui façonneront les pratiques futures des deux secteurs lorsqu'ils travailleront ensemble au bénéfice de tous les Canadiens et Canadiennes.

Le Code de bonnes pratiques de financement donne suite à l'engagement exprimé dans l'Accord à prendre des mesures pour assurer l'application de ses dispositions. Le Code est un outil visant à préciser les bonnes pratiques relatives à l'aspect financier de la relation entre les deux parties. En utilisant ces pratiques, les deux secteurs s'engagent à développer cette relation afin de renforcer leur potentiel en vue de mieux servir les Canadiens et les Canadiennes.

1.1 Liens avec l'Accord

Ce Code de bonnes pratiques de financement donne suite à l'engagement pris en vertu de l'Accord par le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire d'élaborer, en temps opportun, *« des codes ou des normes de bonnes pratiques pour faciliter les interactions entre les ministères et les organismes du secteur bénévole et communautaire sur des points particuliers de la relation, comme le dialogue sur les politiques, le financement et d'autres questions à préciser. »*

Tel que résumé ci-après, l'Accord fait également explicitement allusion à la question du financement :

- *« Le gouvernement du Canada s'engage à reconnaître et prendre en considération les conséquences de ses lois, règlements, politiques et programmes sur les organismes du secteur bénévole et communautaire, y compris l'importance des politiques et des pratiques de financement pour l'évolution de la relation et le renforcement des moyens d'action du secteur bénévole et communautaire. »* (Engagements du gouvernement du Canada)
- *« l'action sociale (défense d'une cause) est inhérente au débat et à l'évolution dans une société démocratique et [...] elle ne devrait affecter aucune relation de financement qui pourrait exister. »* (Principes : L'indépendance)

En outre, le Code découle des valeurs de la démocratie, du civisme actif, de l'égalité, de la diversité, de l'inclusion et de la justice sociale, et repose sur les principes de l'indépendance, de l'interdépendance, du dialogue, de la coopération et de la collaboration, et de la responsabilité envers les Canadiens et les Canadiennes, lesquels sont à la base de l'Accord.

1.2 L'objectif du Code

Le Code a pour objectif de guider les interactions entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire quant aux politiques et aux pratiques de financement.

Il est fondé sur la reconnaissance, de la part des deux secteurs, du fait qu'ils sont responsables devant les Canadiens et les Canadiennes, et sur l'importance pour le secteur bénévole et communautaire d'avoir les moyens de servir la population de façon durable.

Les organismes du secteur bénévole et communautaire ont pour mandat d'identifier les besoins des collectivités et de répondre à ces besoins en

offrant des programmes, des services et du soutien pour améliorer la vie des gens. Ils permettent à leurs membres d'avoir voix au chapitre et de s'impliquer dans des dossiers d'intérêt commun. Aussi diversifié que la population canadienne elle-même, le secteur bénévole et communautaire compte quelque 180 000 organismes sans but lucratif constitués en sociétés, dont 80 000 organismes de bienfaisance enregistrés. Ces entités varient énormément, tant par les causes qu'elles défendent que par leurs clientèles, par leur taille et l'ampleur de leurs ressources, et par le rapport bénévoles-professionnels qui en composent le personnel dirigeant. Les organismes du secteur varient du petit groupe communautaire aux grands organismes oeuvrant à l'échelle nationale et internationale. Ils sont indépendants, établissent leurs priorités et gèrent leurs activités eux-mêmes.

Les organismes du secteur bénévole et communautaire mènent des activités importantes dans de nombreux domaines – les loisirs et les sports, les arts et la culture, la santé, la religion, la protection de l'environnement, etc. Par l'entremise de leur personnel et de leurs bénévoles, ces organismes travaillent chaque jour, d'un bout à l'autre du pays, à identifier les besoins et à fournir des services efficaces pour améliorer la vie des gens et contribuer au mieux-être des collectivités. De plus, le secteur bénévole et communautaire fournit un apport significatif à l'économie canadienne. (Voir l'annexe 1 pour une description du secteur bénévole et communautaire et l'annexe 2 pour un aperçu de ses contributions.)

Le gouvernement du Canada a pour mandat d'offrir, à même les fonds publics, des programmes et des services qui visent à améliorer la qualité de vie de tous les Canadiens et Canadiennes (voir l'annexe 3 pour un résumé de l'apport du gouvernement du Canada). Il influe d'une façon ou d'une autre sur presque tous les aspects de la vie au pays et, chaque jour, des millions de Canadiens et Canadiennes dépendent des services essentiels qu'il assure. Le gouvernement fédéral joue également un rôle important dans le développement de l'économie canadienne et à l'échelle mondiale, et dans le maintien de relations avec d'autres pays et des organismes multilatéraux. En outre, il adopte des lois et des règlements qui touchent à de nombreuses facettes de la vie des Canadiens et des Canadiennes.

Le présent Code examine les politiques et les pratiques de financement en vigueur entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire et met en évidence des moyens de les renforcer au fil du temps. Il prend appui sur des travaux antérieurs réalisés par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour trouver des moyens d'améliorer les politiques et les pratiques de financement du gouvernement fédéral afin de consolider sa relation avec le secteur[1]. Ce Code repose également sur les propositions du Groupe de travail sur le financement. Cette double contribution a permis d'établir de solides assises pour ce Code.

Le Code est un guide pour favoriser les bonnes pratiques et un outil concret pour la mise en œuvre des principes énoncés dans l'Accord.

[1] Dans le contexte de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, le Bureau du projet du secteur bénévole (Secrétariat du Conseil du Trésor) a été mandaté pour proposer des solutions aux problèmes liés aux pratiques et aux politiques de financement du gouvernement fédéral en rapport avec le secteur bénévole et communautaire, uniformiser les pratiques dans tous les ministères, et accroître la capacité du gouvernement de renforcer les moyens du secteur. Ces travaux, qui ont nécessité de vastes consultations dans le secteur et au gouvernement, ont abouti à la Stratégie fédérale sur les pratiques et les politiques de financement – un cadre de financement visant à améliorer les pratiques administratives et aider les ministères à renforcer les moyens de leurs partenaires du secteur. Un des éléments clés de cette stratégie, le Guide de l'amélioration des pratiques de financement, a été entièrement intégré au présent Code, qui a préséance.

Il tient compte du cadre de travail du secteur bénévole et communautaire et du gouvernement du Canada, ainsi que des valeurs et d'autres facteurs importants qui affectent l'aspect financier de leur relation. À long terme, l'adoption de meilleures politiques et pratiques de financement devrait aboutir aux résultats positifs suivants :

- une capacité accrue, pour chaque partie, de s'acquitter de son mandat;
- une amélioration de la transparence, de la cohérence et de la compréhension entre les deux secteurs;
- une responsabilité claire et équilibrée dans le processus de financement;
- l'application à grande échelle de bonnes politiques et pratiques en matière de financement;
- une capacité renforcée et durable pour les organismes du secteur bénévole et communautaire.

En fin de compte, c'est l'aval du gouvernement fédéral et du secteur bénévole et communautaire et le dialogue continu entre les deux qui donneront au Code la capacité d'influencer les comportements et de les modifier.

1.3 Portée et application du Code

Ce Code, qui se fonde sur les politiques et pratiques de financement actuelles, inclut des recommandations ayant expressément pour objet d'améliorer les pratiques de financement direct. Conformément au cadre de gestion financière[2] du gouvernement du Canada, il s'applique aux mécanismes de financement actuels et futurs entre les ministères et organismes du gouvernement fédéral (y compris les organismes régionaux) et les organismes du secteur bénévole et communautaire avec lesquels ils travaillent, tant à l'échelle canadienne que locale.

Les deux secteurs s'engagent à assurer l'application intégrale du Code, tout en reconnaissant que la rapidité de mise en œuvre variera. Plusieurs ministères et organismes gouvernementaux et plusieurs organismes du secteur bénévole et communautaire adhèrent déjà à une bonne partie des pratiques mises de l'avant dans le Code. D'autres en sont rendus à des étapes différentes. Tous les intervenants ont pris l'engagement d'orienter leurs activités en fonction de ces bonnes pratiques.

Le Code devrait évoluer à la lumière de l'expérience qui naîtra de son utilisation. De plus, il fera régulièrement l'objet d'examens dans le cadre de réunions entre des ministres et des représentants du secteur, tel que mentionné dans l'Accord.

Le gouvernement fédéral ne mise pas seulement sur le financement direct pour venir en aide au secteur bénévole et communautaire : il soutient également celui-ci de manière indirecte au moyen des allégements fiscaux aux sociétés et aux particuliers canadiens pour les dons faits à des organismes de bienfaisance enregistrés. Notons toutefois que le traitement fiscal des dons, tout comme les niveaux de financement et le partenariat avec d'autres secteurs et d'autres ordres de gouvernement, débordent du cadre du présent document (voir l'annexe 3 pour de plus amples renseignements à cet égard).

[2] Comprend la *Loi sur la gestion des finances publiques*, et les politiques sur les paiements de transfert, les marchés, l'approvisionnement, l'évaluation, la gestion des dépenses et la gestion du risque, ainsi que les accords commerciaux internationaux.

2. Les principes à la base du Code

Le Code donne suite à l'Accord et repose sur les principes communs suivants :

La valeur du secteur bénévole et communautaire

Sain et dynamique, le secteur bénévole et communautaire joue un rôle important pour aider le gouvernement fédéral à concrétiser ses objectifs en matière de politiques publiques. De par sa nature même et tout particulièrement de par les liens qu'il entretient avec les collectivités, le secteur bénévole et communautaire apporte une perspective unique et donne une valeur considérable à ses activités, y compris à celles qu'il réalise de concert avec le gouvernement du Canada.

Une capacité renforcée et durable

Par capacité renforcée et durable, on entend les ressources, le savoir-faire et l'infrastructure qui permettent aux organismes de se gérer eux-mêmes et de réaliser leur mandat au fil du temps. Maintenir cette capacité est critique pour les organismes pour continuer à servir leurs clients, y compris entreprendre des travaux en partenariat avec des ministères et organismes du gouvernement fédéral.

Le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire reconnaissent qu'il est important pour les organismes du secteur de développer cette capacité d'agir et que les politiques et pratiques de financement peuvent avoir un impact sur celle-ci. Cette capacité d'agir nécessite des ressources et un soutien en provenance d'une variété de sources, y compris le gouvernement fédéral.

La coopération et la collaboration

D'étroites relations de travail entre le secteur bénévole et communautaire et le gouvernement du Canada favoriseront la coopération et la collaboration voulues pour mettre à profit leurs compétences, leur expertise et leur expérience complémentaires.

L'innovation

Le secteur bénévole et communautaire et le gouvernement du Canada encouragent et suscitent l'innovation dans les collectivités du pays. Les deux secteurs entendent collaborer pour tirer le maximum de leurs atouts et de leur expertise et être ainsi en mesure d'explorer des moyens inédits et créatifs pour répondre aux besoins. Mettant à profit les liens solides qui l'unissent à la communauté, le secteur bénévole et communautaire est bien placé pour circonscrire les nouvelles priorités et formuler des propositions novatrices susceptibles d'entraîner des changements. Pour sa part, le gouvernement fédéral peut jouer un rôle en élaborant des pratiques de financement qui favorisent la mise en place de politiques et de programmes novateurs.

La diversité et l'équité d'accès

Le secteur bénévole et communautaire puise en grande partie sa force dans la diversité des personnes et des organismes qui le composent et dans ses sources de soutien variées. Reflétant la nature même du Canada, les gens qui y évoluent, employés ou bénévoles, proviennent de différents milieux et offrent une variété d'aptitudes et d'expériences uniques. Le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire colla-

boreront pour s'assurer que les politiques et les pratiques de financement respectent les besoins, les intérêts et la diversité du secteur – y compris les groupes représentant les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées, les Autochtones, les minorités linguistiques, les groupes voués à la défense des droits relatifs à l'orientation sexuelle, les collectivités éloignées, rurales et du Nord, et d'autres encore – afin d'éviter que ces groupes aient de la difficulté à bénéficier de financement, de programmes ou de services du gouvernement fédéral.

En outre, les politiques et les pratiques doivent se conformer aux instruments et aux lois en vigueur, y compris la *Charte canadienne des droits et libertés*, la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi sur le multiculturalisme*, la *Déclaration universelle des droits de l'homme* des Nations Unies et autres conventions internationales dont le Canada est signataire. Les politiques doivent aussi tenir compte des modifications et des ajouts à ces lois et à ces politiques.

La responsabilisation

Par responsabilisation, on entend l'obligation d'expliquer et d'accepter la responsabilité d'un mandat donné en fonction d'attentes convenues au préalable. Les deux secteurs assumeront leurs responsabilités respectives tel que décrit ci-après.

- Les organismes du secteur bénévole et communautaire, par l'entremise de leur conseil d'administration, doivent rendre des comptes à de nombreuses parties, y compris les bailleurs de fonds, les donateurs, les clients, leurs membres, les bénévoles, le personnel, le gouvernement et le grand public. Lorsqu'ils acceptent des fonds publics, de même que d'autres fonds, ils sont tenus de rendre des comptes sur la façon dont ils les dépensent. Les exigences en cette matière diffèrent en fonction du type, de l'objectif, de la durée et du montant du financement, et devraient être liées à l'atteinte de résultats réalistes et mesurables.
- Le gouvernement du Canada doit répondre au Parlement et à la population canadienne de l'utilisation qu'il fait des fonds publics. Il peut s'appuyer, en la matière, sur le document *Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Le Bureau du vérificateur général du Canada joue aussi un rôle important lorsqu'il s'agit de surveiller les questions de responsabilisation vis-à-vis les dépenses de fonds publics.

La transparence et la cohérence

Une application plus uniforme des pratiques et des politiques de financement au sein du gouvernement du Canada et de l'ensemble du secteur bénévole et communautaire aboutira, avec le temps, à une harmonisation et à une rationalisation des processus, évolution qui ne pourra que profiter aux deux secteurs. Ceux-ci devront fournir, de manière ouverte et transparente, des renseignements clairs en temps opportun sur tous les aspects des processus de financement.

L'efficience et l'efficacité

Le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire reconnaissent qu'il est important de procéder à une allocation de fonds qui soit efficace et efficiente. Ils savent également que les exigences en matière d'application, de rapport et de suivi doivent être réalistes et pratiques.

3. *Le financement du secteur bénévole et communautaire*

Le secteur bénévole et communautaire constitue une composante importante de l'économie du Canada[3] :

- il emploie 1,3 million de personnes, soit environ 9 % de la main-d'œuvre;
- il compte environ 6,5 millions de bénévoles qui, à l'œuvre dans toutes les collectivités, lui consacrent plus d'un milliard d'heures par année – l'équivalent de 580 000 emplois à plein temps – et multiplient ainsi la productivité de la main-d'oeuvre;
- il génère des revenus annuels d'environ 90 milliards de dollars et dispose d'un actif de 109 milliards de dollars.

Un secteur bénévole et communautaire vigoureux et résistant tire son soutien d'un éventail de sources :

- 22 millions de Canadiens et de Canadiennes font des dons en argent ou en nature totalisant près de 5 milliards de dollars pour aider les organismes à remplir leur mission;
- des millions de personnes offrent bénévolement leur savoir-faire et leur temps;
- les gouvernements, les fondations, les organismes de financement (p. ex. Centraides-United Ways) et les entreprises qui fournissent des ressources financières et des dons en nature;
- les organismes du secteur bénévole et communautaire peuvent miser sur diverses sources de revenus : frais de service, vente de produits, revenus de placement, et autres activités de financement.

Pour répondre aux contingences de la dernière décennie – nouvelles priorités du gouvernement et réduction des fonds publics disponibles –, les organismes du secteur bénévole et communautaire ont tenté de trouver d'autres sources de financement.

- **Le secteur privé** : Les entreprises ont été invitées à donner davantage, et elles l'ont fait. Ceci dit, bien que le secteur privé joue un rôle important en matière de financement, il n'a pu combler le manque à gagner associé à la baisse des fonds gouvernementaux qui demeurent la plus importante source de revenu du secteur bénévole et communautaire. De plus, les fonds provenant du secteur privé représentent surtout des subventions à court terme ou des dons versés une seule fois, ce qui ne règle pas le problème puisque le secteur a besoin de fonds sur une base continue.
- **Les donateurs individuels** : Les dons des particuliers peuvent représenter une source de revenus constante et significative, mais la plupart des petits organismes bénévoles et communautaires ne jouissent pas de la visibilité qui leur serait nécessaire pour réunir

[3] Voir l'annexe 2 pour un complément d'information sur les contributions du secteur bénévole et communautaire.

des sommes considérables auprès du grand public. Au cours des dernières années, le gouvernement a augmenté l'aide fiscale réservée aux dons de bienfaisance (surtout en 1996, en 1997 et en 2001), et on a relevé une hausse de la moyenne des dons inscrits par les particuliers dans leurs déclarations de revenus.

- **Les fondations, les fonds communautaires et les organismes de financement :** Pour les organismes du secteur bénévole et communautaire, ces sources de financement souples et novatrices sont des éléments indispensables à leur viabilité.
- **Les gouvernements :** Ensemble, les paliers fédéral, provincial, territorial et municipal assurent plus de la moitié des revenus annuels du secteur; la majeure partie (plus de 85 %) de ce financement provient des provinces et des territoires.

4. *Le soutien apporté par le gouvernement du Canada au secteur bénévole et communautaire*

Même si le financement direct provenant du gouvernement fédéral ne constitue pas la plus importante source de fonds publics dont bénéficie le secteur bénévole et communautaire (les contributions des provinces et des territoires ainsi que des administrations municipales sont beaucoup plus élevées), il n'en demeure pas moins considérable. Comme on l'a vu précédemment (section 1.3), les allégements fiscaux offerts par le gouvernement du Canada ont néanmoins un impact significatif sur le secteur bénévole et communautaire[4].

Le gouvernement du Canada a tout intérêt à assurer l'existence d'un secteur bénévole et communautaire dynamique et actif dans toutes les collectivités du pays, afin que les deux secteurs puissent travailler conjointement au mieux-être des Canadiens et des Canadiennes. Les politiques et les pratiques de financement doivent encourager cette démarche en éliminant tout obstacle pouvant s'opposer à une bonne relation de travail.

4.1 Les besoins et les activités pouvant bénéficier du financement direct

Les ministères et organismes fédéraux mettent à la disposition des organismes bénévoles et communautaires divers types de financement direct pour répondre à une gamme de besoins et d'activités[5], afin de veiller à ce que les objectifs de politiques du gouvernement se réalisent de façon souple et adéquate. Cependant, ce ne sont pas tous les ministères et organismes gouvernementaux qui fournissent tous les types de financement. En effet, il appartient à chacun d'entre eux de déterminer le ou les modes de financement qui se prêtent le mieux à la réalisation de son mandat et de ses objectifs politiques. Ils s'orientent à la lumière de leurs priorités en matière de politiques et de programmes et des modalités d'application des divers programmes de financement qu'ils offrent. Bien que le financement fédéral soit généralement alloué pour un an, certains ministères et organismes

[4] L'annexe 3 contient d'autres renseignements sur l'apport du gouvernement du Canada.

[5] L'annexe 4 contient une description de chacun de ces besoins et activités.

fournissent aussi des fonds sur une base pluriannuelle. Toutes les ententes de financement sont toutefois assujetties à l'appropriation annuelle de fonds par le Parlement.

Dans les limites de leur mandat, les ministères et organismes fédéraux peuvent fournir des fonds pour divers besoins et différentes activités, dont :

- la prestation des programmes et des services;
- une capacité renforcée et durable;
- des investissements stratégiques;
- des alliances et des partenariats;
- le dialogue sur les politiques;
- la défense collective des droits (l'action sociale);
- la recherche;
- l'innovation;
- les dépenses en immobilisations.

4.2 Les mécanismes de financement direct

Conformément aux politiques pertinentes du Conseil du Trésor – Politique sur les paiements de transfert et Politique sur les marchés –, le gouvernement fédéral offre un financement direct au secteur bénévole et communautaire par l'intermédiaire de quatre principaux mécanismes[6] :

- les contributions;
- les subventions;
- les marchés (contrats);
- les autres paiements de transfert.

La plus grande partie du financement direct est attribuée par le truchement des deux premiers mécanismes (les contributions et les subventions); le gouvernement a aussi recours aux marchés pour des services professionnels bien précis. Le dernier mécanisme est réservé aux ententes particulières, comme les paiements de transfert à d'autres paliers de gouvernement.

Les dispositions de financement, y compris la durée, doivent tenir compte de la nature et de l'ampleur du dossier. Ainsi, il est peu probable que l'on réussisse à résoudre des problèmes sociaux chroniques ou systémiques en ayant recours à un financement de projets à court terme. Le financement de projets occupe un créneau particulier dans la répartition des fonds – lorsque l'on s'attaque à des problèmes pouvant être résolus à brève échéance ou qu'il est question d'activités limitées dans le temps. Plus persistantes de par leur nature même, par contre, de nombreuses questions (p. ex., le racisme, le changement climatique, le VIH/sida) peuvent exiger des engagements de financement à long terme, ou encore des démarches en collaboration ou en partenariat, pour faire réellement progresser le dossier.

4.3 D'autres apports du gouvernement du Canada au secteur bénévole et communautaire

En plus d'offrir aux organismes du secteur bénévole et communautaire un financement direct, tel que décrit précédemment, les ministères et les organismes fédéraux peuvent également fournir d'autres types de soutien et de ressources. Ces

[6] Les quatre mécanismes de financement sont présentés en détail à l'annexe 5.

contributions non monétaires sont laissées à la discrétion de chaque ministère et organisme, et peuvent être imputées au crédit du ministère ou de l'organisme en question.

Quoiqu'on ait plus ou moins conscience de leur existence, les types de contribution non monétaire énumérés ci-après sont utilisés dans certains ministères et organismes. Comme les détails des modalités de financement dépendront des circonstances, les ministères et organismes pourront adapter les exemples ci-dessous ou s'en inspirer. Les facteurs déterminants sont entre autres la disponibilité des ressources et la mesure dans laquelle la démarche permet d'atteindre les objectifs poursuivis et les priorités politiques du ministère ou de l'organisme. Les ministères et organismes qui ne peuvent pas offrir ces types de soutien en raison des modalités qui les régissent doivent toutefois être conscients qu'ils peuvent demander l'autorisation de les modifier pour être en mesure de supporter les activités qui suivent.

- **Des apports en nature :**
  - l'accès à des biens durables et moins durables (bibliothèques, locaux pour réunions, équipements de vidéoconférences et installations, etc.) ou l'utilisation de ces biens;
  - des équipements recyclables (mobilier de bureau, matériel informatique, etc.);
  - l'accès à des possibilités de formation (p. ex., perfectionnement professionnel);
  - des cours à l'intention des membres des organismes bénévoles et communautaires sur les pratiques, les mécanismes, les processus et les résultats en matière de financement au gouvernement du Canada;
  - des échanges de personnel entre le gouvernement fédéral et le secteur bénévole et communautaire.
- **Des prix différentiels :**
  - la considération/reconnaissance de la capacité réduite de nombreux organismes du secteur bénévole et communautaire d'assumer les frais de participation aux conférences ou à des séances de formation (nota : ces frais peuvent aussi être couverts en vertu d'un financement direct dans le budget d'une initiative prévue);
  - accès aux escomptes de volume du gouvernement du Canada, dans le cas où un fournisseur a accepté d'accorder des taux préférentiels à un organisme du secteur bénévole et communautaire.

5. *L'utilisation du Code : de bonnes pratiques en matière de financement*

Reposant sur les principes énoncés à la section 2 de ce Code, les pratiques de financement dont il est question ci-après représentent des mesures précises visant à créer plus de souplesse, de réceptivité et de cohérence dans les modalités de financement, tout en tenant compte des réalités des deux secteurs. Un bon nombre de pratiques sont déjà en place dans certains ministères et organismes fédéraux et dans le secteur bénévole et communautaire. Lorsqu'approprié, ces pratiques pourraient être appliquées plus largement dans les deux secteurs. Document évolutif, le Code se transformera au fur et à mesure que de nouvelles pratiques seront identifiées et améliorées. Nous saurons que des progrès auront été accomplis lorsque l'amélioration continue, fondée sur des principes communs et soutenus par le dialogue permanent, deviendra monnaie courante.

5.1 Les responsabilités du secteur bénévole et communautaire quant aux pratiques de financement

En se fondant sur les principes communs énoncés dans le Code, les bonnes pratiques du secteur bénévole et communautaire indiquées ci-après aideront à orienter les interactions entre le secteur bénévole et communautaire et le gouvernement fédéral. Le secteur bénévole et communautaire s'engage à :

5.1.1 La valeur du secteur bénévole et communautaire

- mettre en évidence la valeur de ses modes de prestation des programmes et des services et à en faire état;
- renseigner les ministères et organismes du gouvernement fédéral dans les domaines où le secteur bénévole et communautaire possède une expertise et des connaissances particulières;
- se tenir informé des politiques et des programmes du gouvernement fédéral qui sont pertinents par rapport à ses champs d'activités.

5.1.2 Une capacité renforcée et durable

- investir dans le développement des ressources humaines et dans la gestion organisationnelle;
- trouver des sources de financement aussi diversifiées que possible;
- démontrer sa volonté de travailler avec le gouvernement en appliquant des politiques et des pratiques de fonctionnement équitables et efficaces;

- explorer, de concert avec les bailleurs de fonds gouvernementaux, la possibilité de recourir à des ententes de financement pluriannuelles, et évaluer les répercussions potentielles de telles ententes sur la stabilité des organismes et sur les processus de planification à long terme;
- identifier et estimer les coûts d'infrastructure, tels que la gestion de l'information et la technologie de l'information, les affiliations, les installations, les exigences en matière de gestion des ressources humaines et de gestion financière (comme la vérification externe), lors de l'établissement de prévisions budgétaires.

5.1.3 La coopération et la collaboration

- mentionner les sources de financement, y compris le gouvernement du Canada, dans les documents promotionnels;
- utiliser ses réseaux étendus pour communiquer l'information et assurer, au besoin, une coordination parmi les organismes afin d'éviter les chevauchements;
- prendre les mesures nécessaires pour se tenir au courant des outils de planification utilisés par le gouvernement, dont les priorités et les plans liés aux dépenses de programmes, y contribuer s'il y a lieu et s'efforcer d'améliorer l'efficacité de ses propres pratiques et outils de planification;
- travailler avec les bailleurs de fonds du gouvernement pour trouver des façons de mieux adapter les programmes aux besoins locaux.

5.1.4 L'innovation

- identifier des pratiques de financement novatrices en vue d'améliorer la prestation des programmes en vigueur;
- engager le dialogue avec les ministères et organismes fédéraux au sujet d'approches de financement inédites pouvant répondre aux nouveaux besoins et problèmes communautaires;
- examiner, comme il convient, les possibilités de mettre en commun les approches novatrices avec d'autres organismes du secteur bénévole et communautaire et les bailleurs de fonds gouvernementaux.

5.1.5 La diversité et l'équité d'accès

- mettre en œuvre des politiques visant à garantir des possibilités égales tant dans les pratiques d'embauche que dans la prestation des services;
- diffuser largement les politiques de financement du gouvernement et autres, et à communiquer cette information à l'échelle du secteur.

5.1.6 La responsabilisation

- garantir une saine gestion financière, y compris des méthodes de comptabilité conformes aux principes comptables généralement reconnus;
- se doter d'un conseil d'administration efficace;
- adhérer à des normes déontologiques en matière de souscription de fonds;
- faire en sorte que les systèmes de contrôle, les pratiques de gestion interne et les mécanismes pour rendre compte aux bénéficiaires et aux bailleurs de fonds soient adéquats;

- s'assurer que les organismes disposent de l'expertise financière nécessaire pour s'acquitter de toutes leurs obligations de gestion financière, d'inscription des données et de rédaction des rapports.

5.1.7 La transparence et la cohérence

- garantir la franchise et la transparence des activités et des documents financiers, y compris les frais de gestion et les frais généraux, ainsi que la participation bénévole;
- fournir des informations financières essentielles et porter à la connaissance du gouvernement fédéral toutes modifications ou irrégularités ou tous retards liés au financement, en temps opportun;
- offrir sa collaboration dans tout examen financier externe qui pourrait être requis, notamment dans le suivi, l'évaluation et la vérification.

5.1.8 L'efficience et l'efficacité

- voir à ce que des systèmes soient en place pour surveiller et évaluer les activités en fonction des objectifs convenus;
- satisfaire à temps les exigences en matière de responsabilisation;
- planifier ses investissements dans les programmes de façon stratégique;
- évaluer périodiquement (en collaboration avec les utilisateurs) l'efficacité de son utilisation des fonds publics pour s'assurer qu'il satisfait au critère d'optimisation des ressources;
- travailler avec les bailleurs de fonds du gouvernement, suivant le cas, pour définir les exigences en matière de rapports et élaborer des formulaires d'utilisation facile.

5.2 Les responsabilités du gouvernement du Canada quant aux pratiques de financement

En se fondant sur les principes communs énoncés dans le Code, les bonnes pratiques du gouvernement du Canada indiquées ci-après aideront à orienter les interactions entre les ministères et organismes gouvernementaux et le secteur bénévole et communautaire. Le gouvernement du Canada s'engage à :

5.2.1 La valeur du secteur bénévole et communautaire

- communiquer avec les organismes du secteur bénévole et communautaire qui sont bien qualifiés pour concurrencer avec le secteur privé et les universités en vue d'obtenir des fonds pour la recherche;
- prendre en compte, dans les critères d'examen des propositions de financement, la « valeur unique » que les organismes du secteur bénévole et communautaire apportent à certaines activités entreprises avec le gouvernement du Canada (p. ex., l'accès aux réseaux, la connaissance de dossiers particuliers, l'expertise dans la prestation de services, l'aptitude à promouvoir l'égalité et l'inclusion sociale);
- intégrer, au budget d'une activité financée, une part légitime du coût associé à l'apport de cette valeur unique, lorsque celle-ci est indissociable de la réussite du projet;

- créer des possibilités pour les organismes du secteur bénévole et communautaire d'avoir accès aux marchés fédéraux :
  - en établissant des listes des offres permanentes comprenant le nom des organismes présélectionnés;
  - en créant des registres de services (p. ex., énumération des organismes du secteur bénévole et communautaire dotés d'un savoir-faire particulier).

5.2.2 Une capacité renforcée et durable

- recourir à des ententes de financement pluriannuelles et mettre en œuvre des mécanismes visant à faciliter leur utilisation, lorsque la conjoncture s'y prête, afin d'accroître la stabilité des organismes et leur capacité de planification à long terme;
- prévoir une période de transition raisonnable et souple lorsque des changements majeurs doivent être apportés à une activité financée déjà en cours;
- recourir à des modes de financement souples dont les ministères et organismes gouvernementaux peuvent se prévaloir conformément à la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor (p. ex., en faisant des paiements anticipés ou des versements pour permettre l'atteinte des objectifs du programme, y compris reporter les avances nominales inutilisées au terme de l'exercice financier, sans excéder les dépenses prévues pour le mois d'avril);
- effectuer des versements en fonction d'un calendrier convenu et prendre en compte l'importance et la nature du financement proposé et de l'organisme qui présente la demande;
- inclure, parmi les dépenses permises dans les budgets des programmes et des projets que doivent mettre en œuvre les organismes du secteur bénévole et communautaire, les coûts d'infrastructure (y compris la gestion de l'information et la technologie de l'information, les affiliations, les installations, ainsi que les exigences en matière de gestion des ressources humaines et de gestion financière) essentiels à la mise en œuvre réussie de projets admissibles;
- gérer les fonds de manière efficace pour éliminer les problèmes causés par la distribution, aux organismes, de fonds de financement accumulés en fin d'exercice;
- recourir à l'approche en matière d'investissement stratégique pour renforcer la capacité des organismes du secteur bénévole et communautaire à collaborer, à long terme, avec le gouvernement dans la poursuite de grands objectifs d'intérêt mutuel au chapitre des politiques et des programmes (voir l'annexe 6).

5.2.3 La coopération et la collaboration

- solliciter et tenir compte des points de vue du secteur bénévole et communautaire sur de meilleures façons de répondre aux besoins actuels ainsi qu'à de nouveaux, par l'entremise de programmes de financement;
- donner aux organismes du secteur bénévole et communautaire l'accès à des outils de planification utiles et partager systématiquement l'information sur les priorités et les plans (de politiques, de programmes, de recherches) des ministères, des organismes fédéraux et de l'ensemble du gouvernement pour faciliter leurs démarches de planification à long terme;

- faire preuve de souplesse lors de la mise en œuvre de nouveaux programmes qui répondent aux grandes priorités fédérales et, le cas échéant, adapter ces programmes pour répondre aux besoins locaux.

5.2.4 L'innovation

- circonscrire et faire avancer les nouveaux enjeux relativement aux politiques et aux programmes de financement, et avoir recours à de nouvelles approches de financement pour répondre aux besoins des collectivités;
- reconnaître le potentiel des organismes du secteur bénévole et communautaire comme une source d'innovations qui pourrait servir à faire progresser les priorités des ministères ou organismes, ou de programmes;
- reconnaître l'avantage de consacrer à l'innovation, dès l'étape de la conception, une partie du nouveau financement de programme en intégrant à la démarche l'évaluation du risque, la gestion du risque ainsi que des mesures pour rendre des comptes.

5.2.5 La diversité et l'équité d'accès

- reconnaître le potentiel des organismes communautaires, dans leur diversité (religieuse, culturelle, etc.), à contribuer à l'élaboration des programmes et à la prestation des services, et faire preuve de sensibilité aux différences culturelles;
- faire un effort pour offrir aux organismes qui ont de la difficulté à obtenir du financement public un accès équitable aux programmes financés (p. ex., les groupes représentant les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées, les Autochtones, les minorités linguistiques, les groupes voués à la défense des droits relatifs à l'orientaion sexuelle, les collectivités éloignées, rurales et du Nord); pour ce faire, on s'efforcera :
  - de diffuser les renseignements (y compris la façon de présenter une demande) sur les programmes de financement actuels et nouveaux, au moyen de divers modes facilement accessibles (par le biais d'interventions directes, des médias, d'organismes cadres et intermédiaires, des réseaux du secteur bénévole et communautaire, de répertoires, de bulletins et par l'Internet, et dans des formats accessibles aux personnes handicapées);
  - d'améliorer les formulaires de demande en les rédigeant dans un langage clair et moins complexe;
  - de s'assurer que les critères d'admissibilité et les pratiques de financement n'engendrent pas involontairement des obstacles pour les petits organismes qui ne disposent que de ressources limitées ou qui n'ont pas suffisamment d'« antécédents » auprès du gouvernement fédéral.

5.2.6 La responsabilisation

- donner aux normes et aux procédures, relatives aux demandes et à la responsabilisation, la souplesse nécessaire pour tenir compte d'une variété d'approches et de la capacité limitée des petits organismes, mais en même temps, assurer une protection efficace à l'égard des fonds publics et rendre compte de leur utilisation;
- tenir compte, lors des discussions portant sur le contenu, la qualité et le format des besoins en information du gouvernement fédéral, des procédures de surveillance sur lesquelles se sont déjà entendus les autres bailleurs de

fonds de l'organisme, de même que de tout système d'assurance de la qualité adopté par l'organisme lui-même;

- convenir de résultats bien définis et mesurables et établir clairement les rôles et les responsabilités;
- assurer le respect mutuel de la diversité et reconnaître que les différents groupes communautaires peuvent gérer leurs ressources de façons différentes tout en continuant à satisfaire aux exigences gouvernementales en matière de responsabilisation.

5.2.7 La transparence et la cohérence

- concevoir un processus harmonisé, à l'échelle du gouvernement du Canada, pour faciliter le financement conjoint de projets, lorsque plusieurs ministères ou organismes travaillent ensemble à la même ou à plusieurs initiative(s) avec un même client;
- assurer une compréhension claire et une application cohérente, à l'échelle du gouvernement du Canada, des politiques du Conseil du Trésor du Canada en matière de financement (paiements de transfert, marchés (contrats), gestion du risque), et les faire connaître aux organismes du secteur bénévole et communautaire avec lesquels les ministères et organismes fédéraux travaillent;
- énoncer clairement les objectifs et les critères d'admissibilité des programmes de financement et faire en sorte que les formulaires de demande soient compréhensibles et concis;
- utiliser, dans les formulaires de demande et de communication des données, des éléments communs à l'échelle du gouvernement;
- s'assurer que tous les demandeurs reçoivent des renseignements précis sur le processus de demande et sur les étapes et les délais associés aux prises de décisions;
- établir un calendrier de planification réaliste et des normes de services en matière de financement, et définir des critères de rendement à l'intention des ministères et organismes pour qu'ils fournissent l'information requise en temps opportun;
- définir un point d'accès pour chaque programme de financement et l'inclure dans le guide de demande.

5.2.8 L'efficience et l'efficacité

- faire en sorte que le processus de demande et les exigences en matière de rapport présentent le moins de chevauchements et la plus grande souplesse possible, tout en requérant seulement les informations nécessaires; dans cette optique, encourager l'élaboration et l'utilisation, à l'échelle du gouvernement du Canada, de formulaires et de logiciels génériques et conviviaux, de procédures électroniques de demande et d'établissement de rapports, et de données de base types à présenter une seule fois et à être mises à jour au besoin;
- élaborer des ententes moins complexes et plus succinctes pour les projets à moindre coût et à moindre risque afin de faciliter le processus de demande;
- adopter une approche « basée sur le risque » – reposant sur des principes modernes de gestion financière – pour évaluer et surveiller les initiatives et s'assurer que l'approche convienne au niveau de financement, à la taille et à la nature de l'organisme;

- reconnaître les coûts associés à la surveillance et à l'évaluation que devront assumer les organismes du secteur bénévole et communautaire, en prenant ces coûts en considération lorsqu'ils sont inclus dans le budget soumis au titre d'un projet admissible.

5.3 Les responsabilités conjointes quant aux pratiques de financement

Ensemble, les deux secteurs peuvent concrétiser les principes communs qui sont à la base du Code en adoptant de bonnes pratiques qui vont améliorer leur relation de financement. Pour ce faire, les deux secteurs s'engagent à :

- s'assurer que l'évaluation de l'incidence des politiques et des pratiques de financement sur les projets ou les programmes tienne compte des réalités des diverses régions du pays;
- rendre disponible de façon uniforme des renseignements justes et suffisants pour assurer la qualité des prises de décisions et des rapports sur les résultats;
- élaborer des outils d'évaluation (y compris des évaluations par des tiers) pour mesurer les résultats à long terme du financement au niveau du programme du ministère ou de l'organisme (et non pas au niveau du projet);
- établir des processus de collaboration décrivant clairement les rôles et les responsabilités, et y avoir recours pour prendre des décisions relatives au processus de financement;
- échanger l'information et accroître la sensibilisation pour améliorer la compréhension réciproque;
- décrire les résultats convenus à l'égard des activités ou des programmes financiers;
- communiquer conjointement les résultats et les succès communs lorsque possible.

6. *L'évolution du Code*

Le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire conviennent de mettre en place le Code en deux phases. La première phase consistera à assurer une vaste diffusion et une communication élargie du Code, comme un guide pour les deux secteurs, proposant des façons d'améliorer l'application des politiques et des pratiques de financement direct et de renforcer la capacité des organismes du secteur bénévole et communautaire à mieux servir les Canadiens et les Canadiennes.

Durant la deuxième phase, les secteurs travailleront ensemble à mettre le Code en pratique au moyen de séances d'information, d'ateliers, de colloques, de projets pilotes, d'études de cas, etc. Cette phase mettra aussi l'accent sur des initiatives visant à suivre et à évaluer l'impact du Code et à comprendre comment il peut être utilisé pour améliorer la relation de financement entre les deux parties.

Le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire sont engagés à recourir au Code, à apprendre et à améliorer leur façon de collaborer ensemble et à apporter des changements de conduite positifs et durables. Au fur et à mesure que les dispositions du Code seront intégrées, au jour le jour, à travers les ministères et organismes du gouvernement et à travers le secteur bénévole et communautaire, les représentants des deux secteurs pourront :

- discuter du Code et s'enrichir de leurs connaissances réciproques;
- ajuster leurs politiques et leurs pratiques de financement;
- proposer des modifications pour accroître l'efficacité du Code.

Les résultats découleront d'un recours accru à l'ensemble des bonnes pratiques déjà en place, y compris celles que le Code suggère aussi bien que celles qui se dégageront de l'expérience au fil du temps. Dans cette optique, il est essentiel que les deux secteurs nourrissent une même compréhension de leur engagement mutuel de progresser ensemble dans cette voie.

Dans l'*Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire*, les deux secteurs ont convenu de la nécessité de rendre compte aux Canadiens et aux Canadiennes de l'état de leur relation et des résultats obtenus dans le cadre de l'Accord. Évaluer l'utilisation et l'efficacité du Code pour réaliser les objectifs de l'Accord nécessitera un examen périodique, des discussions, des analyses, une évaluation et la présentation de rapports. Ce processus pourra conduire à des changements au Code et à l'établissement de nouvelles priorités.

Annexe 1

Description du secteur bénévole et communautaire

L'*Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire* décrit ce dernier ainsi :

> *Le secteur bénévole et communautaire se compose d'organismes qui existent au bénéfice du public, qui sont autonomes, qui ne distribuent aucun profit à leurs membres et qui dépendent dans une large mesure de bénévoles. Personne n'est tenu d'appartenir à ces organismes ni d'y participer, et ils sont indépendants et distincts, sur le plan institutionnel, des structures officielles du gouvernement et du secteur privé. Bien que plusieurs organismes du secteur bénévole et communautaire comptent sur des employés salariés pour accomplir leur travail, tous dépendent de bénévoles, tout au moins pour ce qui est de leurs conseils d'administration.*
>
> *Le secteur bénévole et communautaire est vaste; il comprend approximativement 180 000 organismes sans but lucratif (dont 80 000 sont enregistrés comme organismes de bienfaisance) et des centaines de milliers d'autres groupes bénévoles non constitués en société. En 2000, 6,5 millions de personnes ont donné de leur temps à un organisme du secteur bénévole et communautaire; de plus, celui-ci a employé 1,3 million de personnes. Cette multitude d'organismes de toutes sortes va des petits groupes communautaires aux grands organismes-cadres nationaux, et comprend des groupements tels que des associations de quartier, des clubs de services, des coalitions de défense de droits, des banques alimentaires, des centres d'hébergement, des maisons de transition, des orchestres symphoniques, des clubs sportifs locaux.*

Annexe 2

La contribution du secteur bénévole et communautaire

Les organismes du secteur bénévole et communautaire mènent des activités importantes dans une foule de domaines – les loisirs et les sports, les arts et la culture, la santé, la religion, la protection de l'environnement, etc. Par l'entremise de leur personnel et de leurs bénévoles, ces organismes travaillent chaque jour, d'un bout à l'autre du pays, à cerner les besoins et à fournir des services et du soutien efficaces pour améliorer la vie des gens. Les organismes du secteur bénévole et communautaire aident à développer et à soutenir les valeurs sociales, culturelles, économiques et politiques dans les collectivités canadiennes et apportent une contribution valable en :

- offrant des services;
- défendant des causes communautaires;
- encourageant l'autonomie;
- facilitant le développement communautaire et économique au Canada et dans les pays en développement;
- sensibilisant le public à la protection de l'environnement et en l'encourageant à poser des gestes dans le domaine;
- faisant progresser les croyances et les pratiques religieuses;
- recueillant des fonds et en offrant un soutien financier à d'autres organismes.

L'étendue et la diversité du secteur bénévole et communautaire sont deux de ses grandes forces. Les organismes de ce secteur servent d'intermédiaires aux Canadiens et aux Canadiennes désireux de se faire entendre sur des enjeux importants. Plusieurs organismes œuvrent auprès des groupes les plus marginalisés de notre société et aident ainsi à faire connaître les besoins de ceux qui, trop souvent, n'ont pas voix au chapitre. Élément fondamental d'une société démocratique, pluraliste et inclusive, les activités du secteur bénévole et communautaire fortifient le principe de la citoyenneté en invitant les Canadiens et les Canadiennes à s'impliquer et à exprimer leurs points de vue sur un éventail de préoccupations et d'intérêts individuels et civiques au sein de leurs communautés, qu'il s'agisse de communautés définies géographiquement ou de communautés d'intérêts.

Parce qu'il est capable de mobiliser les Canadiens et les Canadiennes autour d'enjeux importants et de sonner l'alarme pour attirer l'attention sur un large éventail de problèmes (p. ex., les mines terrestres, le racisme, la violence familiale, les changements climatiques, la concentration des médias, la sauvegarde du patrimoine, le VIH/sida), le secteur bénévole et communautaire est en mesure d'éclairer et d'enrichir les débats d'orientation politique, de recenser les priorités en émergence et de proposer des formules novatrices pour réaliser des changements. Sa capacité de jeter des ponts entre les collectivités et les cultures favorise la compréhension, la sensibilisation, la diversité, l'inclusion et la justice sociale en établissant des liens entre les citoyens à l'échelle locale, régionale, nationale et mondiale.

Annexe 3

Les apports du gouvernement du Canada

Le gouvernement du Canada influe d'une façon ou d'une autre sur presque tous les aspects de la vie au pays; chaque jour, des millions de Canadiens et de Canadiennes dépendent de services essentiels assurés par le gouvernement fédéral :

- la sécurité nationale;
- le maintien de la paix;
- la défense des droits et libertés;
- la protection de l'environnement;
- la protection de la santé des Canadiens et des Canadiennes;
- l'entretien des parcs nationaux et des trésors patrimoniaux;
- le développement des communications et de la technologie;
- les lignes directrices et services en matière de transport.

Le gouvernement du Canada joue également un rôle important dans le développement de l'économie canadienne et à l'échelle mondiale, et entretient des relations avec d'autres pays et organismes multilatéraux. En outre, il adopte des lois et des règlements qui touchent à de nombreux aspects de la vie quotidienne des Canadiens et des Canadiennes.

On estime qu'en 1997-1998, le gouvernement fédéral a versé 2,2 milliards de dollars en paiements **directs** pour soutenir les programmes et les services dispensés par les organismes du secteur bénévole et communautaire.

Le gouvernement fédéral reconnaît qu'il doit encourager les dons des particuliers, des sociétés et des fondations (publiques et privées) par le biais d'allégements fiscaux. En 1997-1998, le gouvernement fédéral a accordé aux organismes du secteur bénévole et communautaire un support **indirect** de 1,3 milliard de dollars sous forme de crédits d'impôt aux corporations et aux particuliers pour dons de bienfaisance. De plus, le gouvernement fédéral consent une aide fiscale aux organismes de bienfaisance par l'entremise d'un rabais de taxe de vente et des avantages associées à l'exonération d'impôt[7].

[7] Source des statistiques sur le financement direct et indirect du gouvernement fédéral : ***Résultats de la recherche statistique relativement au financement du secteur bénévole***, une analyse des comptes publics du Canada effectuée par le Bureau du projet du secteur bénévole du Secrétariat du Conseil du Trésor en 2001.

Annexe 4

Les besoins et les activités du secteur bénévole et communautaire financés par le gouvernement du Canada

La prestation de programmes et de services : Des fonds peuvent être versés à des organismes qui dispensent des services et qui contribuent directement aux objectifs des ministères et organismes fédéraux. Les fonds sont accessibles sous forme de financement de projets et de financement organisationnel.

Une capacité renforcée et durable : Un financement à long terme peut être offert pour aider à renforcer la capacité des organismes du secteur bénévole et communautaire à collaborer plus efficacement à la réalisation d'objectifs de politiques clés des ministères et organismes fédéraux.

Les ministères et organismes fédéraux reconnaissent le besoin de renforcer la capacité sur une période plus longue et à cette fin, ils peuvent offrir un financement à plus long terme (période de trois à cinq ans) si les organismes font preuve d'un rendement précis. En plus de permettre au gouvernement fédéral de s'assurer qu'il peut se prévaloir de ces capacités, ce financement :

- permet aux organismes financés d'acquérir et de conserver un ensemble de compétences;
- facilite la planification à long terme et accroît la stabilité au sein du secteur bénévole et communautaire;
- tient compte des objectifs d'un organisme et de ses besoins en matière d'efficacité et d'efficience;
- couvre une vaste gamme de coûts d'infrastructure comme le leadership, la gestion financière, la gestion du marketing, le développement des ressources organisationnelles et humaines, les systèmes de gestion de l'information et de la technologie de l'information, la recherche et le développement, et les systèmes de responsabilisation pour faire rapport aux clients et aux bailleurs de fonds indispensables à la prestation de services de qualité.

L'approche en matière d'investissement stratégique : Il s'agit d'une approche novatrice dans le cadre de laquelle on a recours aux mécanismes de financement existants pour renforcer la capacité des organismes afin d'améliorer leur capacité de travailler en collaboration avec les ministères et organismes fédéraux à la réalisation d'objectifs convenus au cours d'une période donnée. Cette approche a été élaborée sous la direction du Secrétariat du Conseil du Trésor de concert avec le secteur bénévole et communautaire. (Voir l'annexe 6 pour plus de détails concernant l'approche.)

Des alliances et des partenariats : On peut accorder des fonds pour les activités suivantes :

- le réseautage;
- le renforcement des capacités à l'échelle multi-organisationnelle;
- des coalitions;
- des associations avec d'autres organismes;
- des actions concertées.

Le dialogue sur les politiques : Des fonds peuvent être versés pour les activités suivantes :

- cerner les nouveaux enjeux politiques qui se dessinent;
- soutenir le dialogue, les discussions, les débats, et la formulation d'observations pertinentes sur les questions politiques;
- appuyer la recherche, les consultations et la participation au chapitre de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques;
- fournir des ressources et un soutien à l'ensemble du secteur bénévole et communautaire;
- contribuer à des objectifs politiques spécifiques.

La défense collective des droits (l'action sociale) : On peut allouer des fonds pour promouvoir la défense collective des droits dans de nouveaux dossiers qui se révèlent importants pour la réalisation des mandats des ministères et des organismes, et pour la revendication de changements aux politiques publiques. L'action sociale se définit comme « l'art de communiquer des informations visant à influencer l'opinion et le comportement des individus, les agissements d'une organisation, le droit ou les réglementations publiques[8]. »

La recherche : On peut allouer des fonds pour des activités de recherche et de développement.

L'innovation : On peut allouer des fonds pour des projets novateurs ou des projets pilotes dont les résultats sont susceptibles d'être bénéfiques pour l'ensemble du secteur ou d'être applicables par d'autres organismes du secteur bénévole et communautaire.

Les dépenses en immobilisations : Des fonds peuvent être accordés pour l'achat d'actifs tangibles, comme des équipements. Dans des cas exceptionnels, un financement pour l'achat de terrains ou d'édifices peut être accordé. De tels actifs aident les organismes du secteur bénévole et communautaire à offrir un service continu et ont une durée de vie qui dépasse la période de référence au cours de laquelle ils sont acquis.

[8] *Travailler ensemble : Une initiative conjointe du gouvernement du Canada et du secteur bénévole – Rapport des Tables conjointes*, Groupe de travail sur le secteur bénévole, Bureau du Conseil privé, gouvernement du Canada, août 1999.

Annexe 5

Les types de mécanismes de financement direct

On compte quatre types de mécanismes se prêtant au financement direct.

- **Les contributions :** Transfert conditionnel à un particulier ou à un organisme à une fin précise conformément à l'entente de contribution. Les fonds doivent faire l'objet d'un compte rendu et d'une vérification.
- **Les subventions :** Transfert à l'intention d'un particulier ou d'un organisme qui n'est pas assujetti à un compte rendu ni à une vérification, mais pour lequel l'admissibilité peut faire l'objet d'une vérification ou pour lequel le bénéficiaire peut devoir remplir des conditions préalables.
- **Les marchés (contrats) :** Entente entre les autorités contractantes et les fournisseurs, qui prévoit la fourniture de produits ou de services au gouvernement fédéral ou l'exécution de travaux pour le compte de ce dernier en échange d'une contrepartie financière ou autre, ou les deux. Les versements sont effectués aux particuliers, aux entreprises ou aux organisations qui respectent les termes du marché.
- **Les autres paiements de transfert :** Transfert fondé sur une loi ou une entente qui comprend normalement une formule ou un calendrier comme l'un des éléments pour déterminer le montant du transfert. Toutefois, lorsqu'un paiement a été fait, le bénéficiaire peut redistribuer les montants aux diverses catégories de dépenses approuvées dans l'entente. Parmi les exemples, on compte les transferts à d'autres paliers de gouvernement, comme les paiements de péréquation et les paiements de transfert en matière de santé et de programmes sociaux.

Annexe 6

L'approche en matière d'investissement stratégique

Le contexte

- Comme il s'agit d'un élément clé de sa stratégie de financement, le gouvernement du Canada cherche à renforcer la capacité du secteur bénévole et communautaire afin qu'il soit mieux en mesure de collaborer, à long terme, avec le gouvernement à la poursuite de leurs grands objectifs d'intérêt commun liés aux politiques et aux programmes.

L'objectif

- L'approche en matière d'investissement stratégique (AIS) a pour but de renforcer la capacité des organismes du secteur bénévole et communautaire qui travaillent étroitement avec les ministères et organismes fédéraux à la poursuite d'objectifs de politiques clés, de collaborer de manière plus efficace, en contribuant à accroître leur capacité organisationnelle dans des domaines choisis.

L'approche

- L'AIS vise à combler les besoins dans des domaines où les organismes du secteur bénévole et communautaire sont appelés à œuvrer : la gouvernance, rejoindre les groupes communautaires, l'élaboration de politiques et de programmes, les moyens techniques, ou la capacité de gestion financière et de programmes.
- Les ministères et organismes fédéraux et les organismes du secteur bénévole et communautaire devront définir, de façon conjointe, les lacunes vis-à-vis la capacité et s'entendre sur les calendriers et les ressources nécessaires.
- L'investissement devra être basé sur des arguments solides démontrant pourquoi l'investissement est requis, et comment il va améliorer la collaboration avec le gouvernement pour atteindre un objectif de politique ou de programme majeur, essentiel à la fois au gouvernement et au secteur. En conséquence, l'approche AIS ne conviendra pas à toutes les relations du financement entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire.

  L'AIS est axée sur les résultats et est limitée dans le temps; par exemple, atteindre les objectifs fixés dans un certain nombre de domaines, dans une période de temps donnée.

Les avantages

- Investir dans la capacité des principaux partenaires du secteur bénévole et communautaire aiderait ces organismes à fournir des conseils éclairés et à exécuter à long terme des programmes liés aux grandes priorités du gouvernement. Il en résultera des politiques, des programmes et des services qui répondent mieux aux besoins et aux attentes des Canadiens et des Canadiennes.
- L'AIS améliorerait la capacité des organismes du secteur bénévole et communautaire à fonctionner de façon plus efficace et efficiente en :
  - renforçant leur capacité organisationnelle essentielle pour la planification à long terme;
  - supportant leur capacité à élargir et consolider des réseaux dans un vaste éventail de secteurs;
  - favorisant l'établissement de meilleures bases d'information et de connaissances sur les dossiers;
  - créant des possibilités de collaboration et d'engagement avec le gouvernement qui s'appuient sur leurs forces existantes.

Les ministères et organismes fédéraux et les organismes du secteur bénévole et communautaire travaillant à des dossiers communs évalueraient dans quelle mesure l'investissement permettrait d'accroître leurs moyens d'action. Les ministères ou organismes, travaillant avec leurs partenaires du secteur, développeraient une justification et des arguments solides démontrant :

- **le rationnel du financement demandé** – les motifs pourraient être liés à la gouvernance, aux relations avec les communautés, à l'élaboration de politiques et de programmes, aux moyens techniques ou à la capacité de gestion financière et de programmes;
- **la durée du financement** – l'AIS pourrait s'échelonner sur plusieurs années, selon les lacunes identifiées et l'investissement nécessaire pour les combler. L'analyse devrait indiquer clairement la période de financement requise;
- **les résultats attendus et leur processus d'évaluation** – il faudra, d'une part, établir les étapes à suivre pour atteindre les résultats et, d'autre part, élaborer un plan pour évaluer les résultats atteints par rapport aux objectifs fixés. L'AIS vise à réaliser des résultats concrets dans une période de temps précise, et ne représente pas un engagement illimité à fournir un financement permanent.

Les considérations

- Les modalités de financement pluriannuel axées sur les résultats :
  Les investissements stratégiques mettront l'accent sur l'atteinte d'objectifs clairement établis, sur une période de plusieurs années. Les progrès devront être identifiables et démontrer une utilisation judicieuse des ressources financières.

- Le besoin d'arguments solides :
  L'AIS requiert une stratégie centrée sur l'atteinte de résultats, afin de s'assurer que les changements et les améliorations apportés pourront faire l'objet d'une évaluation. L'investissement devra être appuyé par de bons arguments démontrant que l'investissement est nécessaire et comment il permettra de renforcer la collaboration du secteur avec le gouvernement dans des dossiers d'intérêt majeur pour les deux parties. Les arguments de raisonnement devront comporter les éléments suivants :
  - un énoncé clair sur la portée et les objectifs de l'investissement;
  - une stratégie conçue pour atteindre les objectifs;
  - une description détaillée des exigences envisagées;
  - un plan de gestion et de suivi clairement établi pour toute la durée de l'investissement;
  - un processus d'évaluation bien articulé pour mesurer les résultats obtenus.

Outre les stratégies que les ministères et organismes pourront utiliser pour mettre en œuvre l'approche en matière d'investissement stratégique, le Bureau du projet du secteur bénévole, Division de la politique de la gestion financière (Secrétariat du Conseil du Trésor), fournit des mesures de soutien aux ministères et organismes fédéraux pour la mise en place.